



ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

¹Siti Yuliya

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Majalengka,
Jawa Barat, Indonesia

¹e-mail: sitiyulia81@gmail.com

Riwayat artikel: diterima Maret 2021, diterbitkan April 2021

**Penulis
koresponden**



Abstract

The research was motivated by the low quality of education was thought of suboptimal human resource development. The research aims to: a) Know the management of human resource development; b) Knowing the strategy for human resource development; c) Supporting factors and obstacles to human resource development; d) The efforts of the principal in overcoming obstacles to human resource development; e) The quality of education. The study used a qualitative approach with analysis methods, techniques and primary data collection tools using in-depth interviews with selected informants purposively. Data were analyzed descriptively interpretive through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The validity of the data was tested through triangulation techniques. The results showed: a) Human resource development has been carried out in accordance with the authority of the school principal; b) Human resource development strategies are planned carefully and accurately; c) The dominant supporting factor is the high enthusiasm of teachers to improve competence, but is hampered by the non-fulfillment of quantitative PNS teachers; d) To overcome obstacles, school principals recruit teachers who are honorary statuses; e) The quality of education has not been optimal, especially in meeting the eight educational standards. In conclusion, the development of human resources has been carried out well, but is hampered by the limitations of quantitative professional educators, so that the quality of education is not optimal.

Keywords: Development, Human Resources, Teacher, and Quality of Education

Abstrak

Penelitian dilatarbelakangi rendahnya mutu pendidikan diduga akibat pengembangan Sumber Daya Manusia yang belum optimal. Penelitian bertujuan untuk : a) Mengetahui manajemen pengembangan sumber daya manusia; b) Mengetahui Strategi pengembangan sumber daya manusia; c) Faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya manusia; d) Upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan pengembangan sumber daya manusia; e) Mutu pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis, teknik dan alat pengumpul data utama menggunakan wawancara mendalam terhadap informan yang dipilih secara purposive. Data dianalisis secara deskriptif interpretatif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan : a) Pengembangan sumber daya manusia telah dilaksanakan sesuai dengan kewenangan kepala sekolah; b) Strategi pengembangan sumber daya manusia direncanakan secara matang dan akurat; c) Faktor pendukung yang dominan berupa tingginya semangat guru untuk meningkatkan kompetensi, namun terhambat oleh tidak terpenuhinya guru PNS secara kuantitatif; d) Untuk mengatasi hambatan, kepala sekolah merekrut guru yang berstatus honorer; e) Mutu pendidikan belum optimal, terutama dalam pemenuhan kedelapan standar pendidikan. Kesimpulan, pengembangan sumber daya manusia sudah dilaksanakan dengan baik, namun terhambat oleh keterbatasan pendidik profesional secara kuantitatif, sehingga mutu pendidikan belum maksimal.

Kata Kunci : Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Guru, Mutu Pendidikan.

Jurnal
MADINASIKA
Manajemen dan
Keguruan
diterbitkan
oleh Program Studi
Manajemen
Pendidikan Islam
Pascasarjana
Universitas
Majalengka

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi atau institusi, baik negeri maupun swasta keberadaan sumber daya manusia menduduki posisi penting dan strategis, karena sebaik apa pun sumber daya lain tidak akan berguna bagi pencapaian tujuan organisasi tanpa ditopang oleh sumber daya manusia yang handal. Demikian juga peranan manusia di lembaga pendidikan, terutama pendidik (guru) yang tidak mungkin tergantikan oleh sumber daya lain dalam melaksanakan proses pendidikan yang berimplikasi pada kualitas output pendidikan (Karwedi, E, 2010). Oleh karena itu, sumber daya manusia di sekolah (guru) perlu dikelola dengan sebaik-baiknya agar dapat berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Pihak yang paling bertanggungjawab dalam mengelola pendidikan adalah kepala sekolah, karena merupakan pimpinan puncak di satuan pendidikan dan menentukan maju-mundurnya sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial yang tinggi, kemampuan dimaksud adalah keterampilan manajerial seperti yang dikemukakan Paul Hersey dalam Wahyusumidjo (2003), bahwa kepala sekolah perlu memiliki keterampilan *technical, human, and conceptual*. Kemampuan tersebut amat berguna bagi kepala sekolah agar mampu mengelola sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya, terutama dalam hal melaksanakan tugas sebagai manajer untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien (Akdon, 2002).

Keberadaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan, khususnya sekolah berperan besar dalam mencapai tujuan pendidikan di satuan pendidikan, karena komponen pendidikan berupa *Material Resources* tidak dapat berdaya guna tanpa adanya komponen berupa *Human Resources*. (Schermerhorn, 2011). Pandangan lain dikemukakan Werther dan Davis bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pegawai yang siap, mampu, dan senantiasa siaga untuk melaksanakan tugas

dalam upaya mencapaitujuan organisasi. Berkenaan dengan teknik operasional pengelolana, Simamora (2014) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Dengan demikian, dari beberapa teori dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Olehnya itu, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.

Dalam penelitian ini, sumber daya manusia dimaksud adalah guru SD Negeri Pangkalanpari 1, yang bertanggungjawab atas terselenggaranya proses pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dalam prakteknya, pelaksanaan tugas guru di sekolah, diperlukan seperangkat kompetensi yang memadai agar dapat bekerja dengan benar sesuai standar, dapat bekerja secara profesional. Sebagai pihak yang paling depan dalam proses pendidikan pada jalur pendidikan formal, kualifikasi dan kompetensi guru akan bermuara pada kinerja diyakini berpengaruh besar terhadap terciptanya output pendidikan terutama dalam mewujudkan lulusan yang berkualitas sesuai dengan standar kompetensi lulusan (SKL) yang berlaku (Darmawan, 2016).

Untuk dapat membentuk sumber daya manusia pendidikan (Guru) yang handal dan berkualitas, dalam arti memiliki kompetensi yang memadai sebagai pendidik profesional, tidak cukup hanya memenuhi kualifikasi ijazah minimal sarjana S-1, melainkan perlu disertai dengan kompetensi yang selalu *up date*, karena tugas guru selalu dihadapkan kepada perubahan sosial yang tak pernah berhenti. Implikasinya, kemampuan guru harus terus dikembangkan secara terencana dengan baik. Berkenaan dengan hal tersebut, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan

(Depdiknas,2012:5), telah merumuskan definisi yang jelas tentang pengembangan SDM, yaitu "*pengembangan keprofesioan berkelanjutan adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan secara bertahap dan berkelanjutan*" yang bertujuan "*untuk meningkatkan profesionalitas guru*".

Hustler dalam Payong (2011:47) menjelaskan bahwa agar program pengembangan keprofesioan berkelanjutan memberikan manfaat yang besar, perlu "*dilaksanakan secara terstruktur dan terfokus serta terkait langsung dengan rencana pengembangan sekolah dan disajikan oleh para ahli atau praktisi dengan memberikan peluang bagi para guru untuk bekerja secara kolaboratif dan terlibat secara aktif*". Dengan demikian dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di Sekolah Dasar -khususnya guru- sangat diperlukan karena guru menempati posisi strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Karena pengembangan sumber daya manusia berdampak secara signifikan dalam peningkatan diri kemampuan pegawai terhadap pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi. (Kalangi,2015), hal ini erat juga kaitannya dengan upaya peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar.

Adapun pendidikan yang bermutu adalah ketika peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara, dilakukan secara sadar dan terencana. (Getteng, 2010). Secara yuridis, pendidikan dikatakan bermutu apabila penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar telah memenuhi delapan standar pendidikan secara terintergasi.

Fenomena umum yang terjadi tentang mutu pendidikan, berdasarkan data yang dirilis oleh Depdikbus (2019) tentang Indek Mutu Pendidikan Berbasis Zonasi untuk Sekolah Dasar di kabupaten Majalengka mencapai 49,91, sedangkan untuk wilayah Provinsi Jawa Barat mencapai rata-rata

38,87, artinya Indek mutu pendidikan Kabupaten Majalengka telah berada di atas rata-rata, tetapi masih jauh kepada index mutu pendidikan tertinggi. Artinya, mutu pendidikan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Majalengka belum optimal. Dari segi pengelolaan, upaya peningkatan mutu pendidikan Sekolah Dasar telah lama diupayakan oleh pemerintah bersama-sama dengan masyarakat. Tetapi, rendahnya mutu tersebut terjadi juga di lokasi penelitian ini, dalam arti belum mencapai index yang diharapkan. Hal ini diduga salah satunya akibat pengembangan sumber daya manusia yang belum optimal, terutama dalam upaya pengembangan keprofesioan guru secara berkelanjutan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini. Dari telaah teori yang mendasari kerangka pikir lalu dirancang kerangka penelitian.

Berdasarkan teori dan kerangka penelitian tersebut, peneliti mengajukan proposisi sebagai berikut:

1. Manajemen pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 diasumsikan telah dilaksanakan dengan baik.
2. Strategi pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1, diasumsikan tepat dan baik.
3. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1, diasumsikan seimbang dalam arti hambatan dapat diatasi dengan cara mengoptimalkan dukungan.
4. Kepala sekolah telah berupaya dengan baik dalam mengatasi hambatan pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1.
5. Mutu pendidikan SD Negeri Pangkalanpari 1, diasumsikan baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan fakta dari peristiwa-peristiwa yang terjadi secara alami di lapangan melalui pengumpulan data dengan latar belakang secara alami. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah

penelitian deskriptif untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang diperoleh. Selain itu, berusaha mengungkapkan suatu masalah atau peristiwa sebagaimana adanya, sehingga bersifat sekedar mengungkapkan fakta (*fact finding*). Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif, maka alat pengumpul data menggunakan wawancara mendalam dengan peneliti sebagai instrumen. Wawancara dilakukan terhadap informan yang ditentukan secara purposive, yakni memilih sumber data yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang topik yang diteliti. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif interpretatif, melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memperoleh keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Penelitian berlokasi di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka, dilaksanakan selama enam bulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Sesuai dengan desain penelitian yang dirancang sebelumnya, bahwa dalam pengolahan dan analisis data hasil penelitian kualitatif bersifat deskriptif perifikatif. Maka, hasil penelitian berupa data yang disajikan secara naratif sesuai dengan urutan proposisi, peneliti kemukakan sebagai berikut.

Proposisi 1: tentang manajemen pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1, diperoleh hasil bahwa manajemen pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 Kabupaten Majalengka, telah berjalan dengan baik berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana yang umum digunakan di berbagai organisasi sosial. Berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia, pengelolaannya tidak sepenuhnya dilaksanakan oleh kepala sekolah, karena kewenangannya hanya sebatas untuk memberdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia, khususnya guru. Pemberdayaan SDM dilakukan dengan cara pemberian tugas sesuai dengan latar belakang keahlian ditambah dengan tugas lain. Pengembangan dilakukan melalui

pembinaan dan pengembangan yang sesuai dengan peraturan yang ada (Permennag PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009, tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya). Secara teknis, manajemen pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dengan mengikutsertakan guru dan warga sekolah lainnya. Namun terdapat kelemahan, dari pengakuan guru pada akhir pelaksanaan program, belum dilakukan evaluasi secara menyeluruh. Dari segi integritas, manajemen pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 yang difokuskan kepada guru mendapat dukungan dari pengurus komite sekolah. Dengan demikian, manajemen pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 sudah baik

Proposisi 2: tentang strategi pengembangan sumber daya manusia diperoleh hasil bahwa strategi sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka, dilaksanakan melalui dua cara. *Pertama*, sejak diterbitkannya Permennag PAN dan RB Nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya yang erat kaitannya dengan Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), melalui alur yang berkelanjutan sepanjang tahun, baik langsung maupun tidak langsung kompetensi guru dibina secara terus-menerus. Di dalam proses tersebut terdapat penilaian terhadap profil kompetensi guru secara keseluruhan. Hasil penilaian tersebut akan berdampak pada penetapan angka kredit karena dijadikan dasar untuk mempertimbangkan apakah guru bersangkutan dapat dinaikkan pangkatnya ke tingkat yang lebih tinggi atau tidak. Maka, jika tidak memenuhi, guru yang bersangkutan ditanggguhkan kenaikan pangkatnya dan dibina lebih intensif dengan strategi pengembangan Keprofesian berkelanjutan (PKB). Dalam prakteknya, merujuk kepada kebijakan yang berlaku melalui tiga jenis, yaitu : 1) Pengembangan diri; 2) Publikasi Ilmiah; dan 3) Karya inovatif. *Kedua*, strategi pengembangan melalui pembinaan yang dilakukan oleh

kepala sekolah, di mana guru SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka dibina secara berkala melalui berbagai cara untuk memotivasi guru agar selalu berusaha meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Dalam proses pembinaan tersebut, sebagai manajer kepala sekolah membuat program tentang kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi, lalu dilaksanakan, dibina, diawasi, dan dievaluasi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah selalu menganjurkan kepada guru untuk mengikuti penataran, diklat, atau workshop guna menambah pengetahuan, keterampilan, dan wawasan kependidikan. Dalam pelaksanaan tugas yang merupakan kewajiban guru selalu diarahkan, dibimbing, dimotivasi, dan dipasilitasi. Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah, didukung oleh Pengurus Komite Sekolah sesuai dengan perannya, yakni sebagai *advisory agency* dan *supporting agency*. Dengan demikian, strategi pengembangan sumber daya manusia yang digunakan di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka sudah baik, karena berpedoman kepada kebijakan yang berlaku dan relevan dengan kebutuhan guru untuk menunjang peningkatan profesionalitasnya.

Proposisi 3: tentang faktor pendukung dan penghambat diperoleh hasil bahwa faktor pendukung dan penghambat dalam proses pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka. Secara internal, pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 didukung oleh guru yang sebagian besar masih berusia muda yang produktif, proaktif, aktif, idealis dan penuh semangat. Secara eksternal, didukung dengan banyaknya kesempatan untuk mengembangkan diri bagi para guru. Seperti banyaknya penyelenggara seminar, workshop, diklat dengan materi-materi yang relevan bagi guru. Untuk mengatasi jarak dan waktu dalam mengakses peluang tersebut didukung oleh sistem *online* yang merupakan solusi cepat dan tepat saat ini, apalagi di musim pandemi covid-19. Kemudian, secara internal pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 masih terhambat oleh penerapan kebijakan yang masih rendah,

sarana dan biaya yang kurang memadai, serta kompetensi dan penguasaan guru terhadap ICT yang masih lemah. Secara eksternal, terhambat oleh kurangnya akses untuk membangun komunikasi dan kerjasama dengan lembaga-lembaga yang relevan, khusus untuk saat ini kondisi pandemi menjadi penghambat tersendiri. Karena, dalam praktek pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam peningkatan kompetensi guru, tidak semua dapat diatasi dengan sistem online. Hambatan lain terkait dengan pemenuhan kualitas guru dari segi kuantitas (kecukupan) pemerintah belum mampu memenuhi SDM sesuai kebutuhan karena pengangkatan guru baru yang berstatus PNS sangat terbatas. Dengan demikian, terdapat keseimbangan antara pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka, dalam arti penghambat yang dihadapi memiliki kemungkinan untuk dapat diatasi oleh kepala sekolah dengan memanfaatkan pendukung yang ada.

Proposisi 4: tentang upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan diperoleh hasil bahwa upaya kepala sekolah dalam mengatasi sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka, Dalam mengatasi rendahnya implementasi (penerapan) kebijakan pendidikan, kepala sekolah sering melakukan konsultasi dengan pengawas dan dinas pendidikan kabupaten untuk memperoleh pencerahan dan solusi. Masih terkait hambatan yang sama, kepala sekolah sering mengingatkan guru agar rajin mempelajari dan mendiskusikan kebijakan pendidikan yang berlaku dan berusaha untuk mematuhi. Untuk mengatasi sarana yang kurang memadai, kepala sekolah membuat rencana pengadaan dengan memperhatikan skala prioritas, terutama pengadaan laptop, komputer, dan pendukung jaringan internet lainnya yang paling mendesak. Untuk mengatasi kompetensi dan keterampilan guru dalam menggunakan teknologi, kepala sekolah mendorong dan memfasilitasi guru untuk aktif mengembangkan diri melalui berbagai cara. Upaya berikutnya, untuk mengatasi berbagai hambatan yang ada setiap awal tahun ajaran baru, kepala

sekolah mengusulkan tambahan anggaran kepada pengurus komite sekolah dalam rapat RAPBS, sebagai penunjang bagi pengembangan guru baik secara kualitas maupun kuantitas. Hal lain yang dilakukan kepala sekolah, melalui peran kepemimpinan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari selalu memberikan arahan, bimbingan motivasi dan membuka diri untuk mendiskusikan masalah-masalah pengembangan guru. Ditambah juga dengan seringnya berkonsultasi dengan pengurus komite sekolah. Maka, atas persetujuan komite sekolah dalam memenuhi kekurangan SDM (guru), kepala sekolah mengakomodir guru honorer dengan memperhitungkan konsekuensinya. Dengan demikian, upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan pengembangan sumber daya manusia telah dijalankan dengan baik

Proposisi 5: tentang mutu pendidikan diperoleh hasil bahwa mutu pendidikan SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka secara umum masih harus ditingkatkan. Secara manajerial, mutu pendidikan yang maksimal hanya dapat diwujudkan dengan ketersediaan guru baik secara kuantitas maupun kualitas. Secara operasional, penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Pangkalanpari 1 sudah berpedoman kepada delapan standar yang berlaku, walaupun tentang mutu masih memerlukan penilaian yang valid dari pihak kompeten secara menyeluruh. Dari segi non-akademik, siswa SD Pangkalanpari 1 banyak meraih prestasi pada berbagai perlombaan, baik seni dan olah raga maupun jenis lomba lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah dan semua guru telah berusaha melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik. Dengan demikian, mutu pendidikan yang ada dan prestasi siswa secara non-akademik yang sangat membesarkan hati erat kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia (guru) di SD Negeri Pangkalanpari 1. Dengan demikian, berdasarkan data dan informasi yang ada mutu pendidikan SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka, sudah baik. Walaupun masih terdapat beberapa aspek yang harus ditingkatkan.

2. Pembahasan

Dari hasil wawancara yang telah diverifikasi dengan sumber lain yang relevan, baik informan maupun teori diperoleh informasi valid bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di SDN Pangkalanpari 1, tidak sepenuhnya menjadi kewenangan kepala sekolah. Salah satu teori tentang manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan Ulfatin (2016), dilihat dari prosesnya meliputi fungsi manajerial dan operasional. Fungsi manajerial meliputi proses ; *planning, organizing, directing/actuating, dan controlling*. Fungsi operasional meliputi proses *recruitment, development, compensation, dan separation*. Dalam prakteknya, kepala sekolah tidak memiliki kewenangan penuh untuk melaksanakan semua tahapan tersebut, sebab untuk pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di sekolah secara penuh sepenuhnya dilakukan oleh pemerintah pusat dan daerah, sehingga kepala sekolah hanya berwenang dalam fungsi *directing* dan *controlling*. Dalam fungsi operasional, proses *recruitment, compensation, dan separation* sepenuhnya menjadi kewenangan pemerintah. Dalam proses ini *directing* dan *controlling*, kepala sekolah berwenang memberi tugas mendidik dan mengajar kepada guru sesuai dengan keahliannya yang diperkuat dengan Surat Keputusan Kepala Sekolah tentang Penugasan.

Berkenaan dengan pengembangan kualitas guru, khususnya dalam meningkatkan kadar profesionalismenya dilakukan pengembangan berpedoman kepada kebijakan yang mendasarinya antara lain Permendiknas No 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, berkenaan dengan Kompetensi Profesional, khususnya kompetensi inti nomor 23 tentang "Mengembangkan Keprofesional secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif". Kemudian secara operasional mengacu kepada Permeneg PAN dan RB Nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya yang erat kaitannya dengan Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesional

Berkelanjutan (PKB). Atas dasar kebijakan tersebut kepala sekolah mengembangkan sumber daya manusia, khususnya guru menerapkan manajemen dengan baik, mulai dari tahapan *planning* dengan menjawab rumus 5W+1 H, sehingga perencanaan yang disusun akurat dan valid. Kemudian disusul dengan tahapan *organizing*, di mana dalam proses ini melakukan kombinasi sumber daya sekolah agar dapat digunakan untuk melaksanakan rencana. Hasil proses *organizing* ini diperoleh struktur kepanitiaan, anggaran, dan jadwal kegiatan yang sinergi. Berdasarkan *planning* dan *organizing*, kepala sekolah melaksanakan (*actuating*) program-program kegiatan pengembangan SDM (Guru) secara sistematis yang mudah dikontrol dan dikendalikan (*controlling*). Dengan adanya proses demikian, kepala sekolah telah melaksanakan perannya sebagai manajer. Kemudian, sebagai pemimpin (*leader*) kepala sekolah memantapkan aktivitasnya melalui pengarahan, pembinaan, dan pemotivasian agar guru terus menerus berusaha mengembangkan diri sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

Berkenaan dengan strategi yang digunakan kepala sekolah, dari hasil wawancara yang telah diverifikasi dengan pendapat ahli dan teori, dapat dijelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia, ditempuh dengan strategi pengembangan keprofesian berkelanjutan yang merupakan upaya nyata untuk mengembangkan guru. Strategi tersebut dalam rangka meningkatkan kompetensi guru untuk mencapai standar kompetensi yang ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang secara operasional dijelaskan dalam PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang telah diperbaharui oleh PP Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang di dalamnya terdapat amanat bahwa guru dituntut bekerja secara profesional dengan menguasai empat kompetensi. Rincian dari secara detail tentang kompetensi guru terdapat pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi

Akademik dan Kompetensi Guru. Sebagai pedoman yang lebih rinci dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan telah terbit Permennag PAN dan RB Nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru, didukung oleh Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan, Buku 1 (satu) tentang Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru. Dalam buku tersebut dijelaskan secara rinci tentang unsur pengembangan keprofesian berkelanjutan yang terdiri atas tiga unsur utama, yaitu :

- a. Pengembangan Diri yang merupakan upaya untuk meningkatkan profesionalisme agar guru memiliki kompetensi sesuai dengan kebijakan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Dalam kebijakan yang berlaku, pengembangan diri ini dilakukan melalui diklat fungsional, kegiatan kolektif guru yang dapat meningkatkan kompetensi atau keprofesioan guru, antara lain berupa lokakarya atau kegiatan bersama seperti KKG; keikutsertaan dalam kegiatan ilmiah seperti seminar, workshop, bimbingan teknis, diskusi panel, atau dalam kegiatan KKG yang banyak berkaitan dengan penyusunan dokumen administrasi kelas. Dalam hal keikutsertaan pada forum ilmiah, sebagian besar baru sebatas menjadi peserta, sedangkan sebagai pembahas atau narasumber dalam pengembangan keilmuan frekuensinya masih rendah.
- b. Publikasi Ilmiah, berupa karya ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat. Terdapat tiga macam publikasi, yakni : 1) Presentasi pada forum ilmiah; 2) Publikasi artikel hasil penelitian pada jurnal ilmiah atau minimal diseminarkan di sekolah dan disahkan oleh kepala sekolah; 3) Publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, atau pedoman guru. Dalam proses pengembangan guru di SDN Pangkalanpari 1, kepala sekolah sudah memberikan informasi, arahan, dan memberikan kesempatan kepada guru untuk menjadi narasumber dalam forum ilmiah. Namun realisasinya masih terbatas di lingkungan sendiri, belum mampu menjangkau lingkup yang lebih

luas, seperti tingkat kabupaten, provinsi, atau nasional. Publikasi ilmiah dalam bentuk jurnal sedang diusahakan, realisasinya belum memperlihatkan hasil yang menggembirakan. Demikian juga publikasi dalam bentuk buku pelajaran, modul, diktat, dan buku lainnya belum dapat diwujudkan dalam bentuk-bentuk sesuai dengan yang dipersyaratkan.

- c. Karya Inovatif, yaitu karya guru yang bersifat pengembangan, modifikasi atau penemuan baru, sudah dianjurkan dan dilaksanakan penataran dan pelatihan, tetapi belum terealisasi. Karya inovatif guru baru sebatas lingkungan sendiri, belum mampu menembus kepada tingkat yang lebih luas.

Selain itu, pengembangan guru dilakukan juga dengan strategi optimalisasi peran kepala sekolah baik sebagai manajer maupun sebagai *leader*, bahwa secara teoretis seperti yang dikemukakan Mulyasa (2016), sedikitnya kepala sekolah harus berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Dalam hal pengembangan sumber daya manusia (guru), dari hasil wawancara diperoleh kesimpulan terdapat dua peran yang dominan, yakni peran sebagai manajer dan peran sebagai *leader*. Sebagai manajer, kepala sekolah berperan dalam mengidentifikasi masalah-masalah terkait sumber daya manusia, sehingga ditemukan kesenjangan antara jumlah guru yang dibutuhkan dengan jumlah yang tersedia, juga ditemukan kompetensi guru yang diharapkan dengan kompetensi guru yang ada. Dari hasil identifikasi tersebut kepala sekolah memiliki data lalu dianalisis, kemudian disusun suatu rencana untuk mengatasinya melalui pengembangan sumber daya manusia (guru), baik secara kuantitas maupun kualitas. Untuk mengatasi kelemahan guru secara kuantitas dilakukan rekrutmen guru honorer, sedangkan untuk mengatasi kesenjangan kualitas (kompetensi) melakukan program pengembangan keprofesian secara berkelanjutan. Sebagai *leader*, kepala sekolah meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru melalui gaya kepemimpinannya. Dalam prakteknya, setiap ada kesempatan selalu memberikan

arahan, bimbingan, motivasi, dan upaya pemecahan masalah melalui rapat rutin, brifing, dan pemecahan kasus secara temporer guna mendorong guru agar terus berusaha secara dinamis mengikuti perkembangan zaman. Untuk hal-hal tertentu, keteladanan juga diterapkan, dalam arti tidak sebatas mendorong, mengarahkan dan membimbing, tetapi diperkuat juga dengan keteladanan yang baik dan solid.

Berkenaan dengan faktor pendukung dan penghambat, bahwa secara internal pengembangan sumber daya manusia di SDN Pangkalanpari 1 didukung oleh kondisi guru yang sebagian besar berusia muda yang produktif dan idealis, karena keberadaan guru sangat besar perannya dalam suatu organisasi, apalagi masih berusia muda yang produktif. Keberadaan guru yang berusia muda banyak membantu, karena cara berpikir lebih kritis dan idealis, gerak fisik cepat dan trengginas, mobilitas tinggi, dan ekspektasi ke depan sangat tinggi. Kondisi demikian memudahkan untuk melaksanakan berbagai program, terutama dalam pengembangan kompetensi dan profesionalisme. Secara eksternal, pengembangan sumber daya manusia didukung dengan banyaknya peluang untuk mengembangkan diri bagi guru. Dengan adanya teknologi informasi yang semakin canggih, guru dapat dengan mudah menerima informasi tentang lembaga-lembaga yang mengadakan kegiatan seminar, lokakarya, workshop dan sejenisnya. Di masa pandemi covid-19, banyak tawaran seminar daring yang dapat diikuti dengan mudah.

Secara internal, terdapat faktor penghambat terhadap pengembangan sumber daya manusia, antara lain penerapan kebijakan yang masih rendah. Secara empiris, untuk melaksanakan kebijakan secara optimal terdapat kesulitan, seperti contoh realita yang dikemukakan oleh guru tentang penerapan kurikulum 2013 di mana peserta didik dituntut untuk mampu belajar mandiri melalui pemecahan masalah. Guru mengarahkan peserta didik ke perpustakaan agar peserta didik dapat menggali informasi dari buku, tetapi koleksi bukunya kurang dan tidak ada pustakawan

yang secara khusus melayaninya. Hal lain, guru dituntut untuk mengembangkan bahan ajar dengan cara membuat modul dan sejenisnya, yang merupakan peluang untuk mengembangkan diri melalui karya inovatif. Tetapi dalam prakteknya guru lebih banyak merujuk pada buku paket yang sudah tersedia. Dalam hal pengembangan diri melalui penguasaan teknologi informasi, guru dan siswa terkendala sarana dan fasilitas pendukung lainnya. Idealnya, di sekolah telah tersedia jaringan internet yang kuat dan gratis, tetapi hal ini berkaitan dengan biaya rutin yang harus dikeluarkan. Selain itu, secara individual belum semua guru memiliki kompetensi yang cukup untuk mengoperasikan alat-alat terkait teknologi informasi. Secara eksternal, pengembangan sumber daya manusia memiliki hambatan karena kurangnya akses ke lembaga-lembaga yang relevan. Misalnya, belum memiliki kerjasama antar lembaga, baik dengan perguruan tinggi maupun lembaga lain yang relevan, seperti penerbit buku, penerbit jurnal, lembaga kursus, dan yang lainnya. Dalam hal ini, terkait dengan pengembangan profesional berkelanjutan dalam beberapa hal memerlukan aktivitas nyata di lapangan, tetapi saat ini kondisi pandemi menjadi penghambat tersendiri.

Mengenai upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan, baik hambatan internal maupun eksternal dalam hal ini kepala sekolah sering konsultasi dengan pihak terkait tentang implementasi kebijakan dengan maksud mencari solusi agar pelaksanaan proses pembelajaran di SDN Pangkalanpari 1 sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Kasus yang paling rumit dan cukup berat dalam memenuhinya adalah pemenuhan kebutuhan guru sesuai standar karena keterbatasan secara kuantitas. Fakta yang ada, sesuai data yang diperoleh di lapangan, idealnya setiap kelas terdapat satu guru berstatus PNS yang telah terjamin memenuhi syarat baik administrasi maupun kompetensi. Tetapi faktanya, guru berstatus hanya terdapat empat orang, maka untuk mengatasinya dipenuhi dengan guru honorer dengan latar belakang keahlian berbeda, sehingga guru pendidikan agama diberi tugas memegang kelas. Inilah salah satu kesulitan implementasi kebijakan

karena keterbatasan jumlah guru. Namun demikian, kepala sekolah terus berusaha memenuhinya sesuai kemampuan. Kemudian, terkait dengan kebijakan menyangkut pelaksanaan akademik yang menjadi tugas guru, kepala sekolah senantiasa memberikan arahan dan bimbingan serta sering mengingatkan guru agar menyempatkan diri mempelajari kebijakan yang berlaku dan berusaha mematuhi. Untuk mengatasi hambatan secara eksternal, kepala sekolah berusaha menjajagi kerjasama dengan lembaga luar seperti dengan penerbit buku, penerbit jurnal dan lembaga lain yang relevan.

Tentang mutu pendidikan, dalam sistem pendidikan nasional, secara operasional praktis telah lengkap acuan dan panduannya, bahwa untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan semua aspek pendukung sistem pendidikan harus memenuhi standar. Dalam jalur pendidikan formal jelas bahwa pengelola lembaga pendidikan termasuk kepala sekolah harus berusaha menyelenggarakan pendidikan sesuai standar yang berlaku, sebagaimana tercantum dalam PP No. 19 Tahun 2005 yang telah diperbaharui oleh PP Nomor 32 tahun 2013 tentang perubahan atas peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada Pasal 2 ayat (1) dijelaskan bahwa "Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan". Pada ayat (1b) dijelaskan bahwa untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan, sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi". Dengan kata lain, mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan formal (semolah) hanya akan tercapai apabila semua aspek telah dilaksanakan sesuai standar. Selain itu, untuk bisa dikatakan bermutu atau belum bermutu, perlu dilihat dari hasil evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Berdasarkan hasil observasi, telaah dokumen, dan wawancara diperoleh informasi bahwa hasil evaluasi menunjukkan baik, hasil akreditasi lembaga menunjukkan baik dengan nilai mutu "B",

hasil sertifikasi guru belum semua terpenuhi, karena sebagian besar berstatus guru honorer.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian, dan hasil pengolahan serta analisis data yang diperoleh disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka telah diterapkan dengan baik sesuai dengan tahapan-tahapan proses manajemen secara berkesinambungan dengan melaksanakan tahap *planning, organizing, actuating* sampai dengan *contolling*.
2. Strategi pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka menggunakan strategi yang baik, dengan menerapkan strategi pengembangan keprofesian secara berkelanjutan bagi guru sesuai dengan kebijakan yang berlaku serta berdampak besar terhadap upaya peningkatan kompetensi dan profesionalitas guru.
3. Terdapat faktor pendukung dan penghambat terhadap pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka secara seimbang, dalam arti hambatan-hambatan yang dihadapi dapat diatasi oleh kepala sekolah dengan cara mengoptimalkan faktor pendukung.
4. Upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka sudah dilakukan dengan baik, baik melalui peran kepala sekolah sebagai manajer maupun pertn kepala sekolah sebagai *leader*.
5. Mutu pendidikan SD Negeri Pangkalanpari 1 Majalengka, dapat dikategorikan baik. Hal ini atas dasar data-data yang diperoleh dari pengakuan informan yang telah diferivikasi dengan sumber lain, hasil akreditasi sekolah dengan nilai mutu "B", sebagian guru telah tersertifikasi, dan banyaknya prestasi non-akademik siswa yang diperoleh hasil kerja keras guru dalam mendidik.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon (2002). Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan dalam Implementasi Sekolah Based Management (SBM dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*.
- Darmawan (2016). Hubungan antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru Satuan Unit Pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif. 3(2), 1-35.
- Depdikbud, 2012. Kebijakan Pengembangan Profesi Guru, Jakarta: Pusbangprogdi.
- Depdikbud (2019) *Indek Mutu Pendidikan Berbasis Zonasi*, Jakarta: Depdikbud.
- Getteng, Abd, Rahman. (2010). Abd. Rahman Getteng, Pendidikan Islam dalam Pembangunan Cet. I; Ujung Pandang; Yayasan al-Ahkam.
- Karwedi, Engkay. (2010). Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB, 11(2). 73-84.
- Payong. M (2011). *Sertifikasi Profesi Guru: Konsep Dasar, Problematika, dan Implementasinya*. Jakarta: PT. Indeks.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Permeneg PAN dan RB Nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Simamora (2014) *Sumber Daya Manusia*, Ed.III, Jakarta:Bumi Aksara.

Schermerhorn, John. (2011). *Management*,
New York: John Wiley.

Ulfatin, Nurul dan Teguh, T (2016)
*Manajemen Sumber Daya Manusia
Bidang Pendidikan, Cet.I*, Jakarta: Raja
Grafindo Persada,

Undang-undang Nomor 14 tahun 2005
tentang Guru dan Dosen.

Wahyosumidjo (2003) *Kepemimpinan
Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan
Permasalahannya*, Jakarta: Raja
Grafindo Persada.

BIOGRAFI PENULIS



Siti Yulia, mahasiswa program studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana
Universitas Majalengka, Kabupaten Majalengka, Provinsi Jawa Barat, Indonesia.

email: sitiyuliya81@gmail.com